

**REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN K.H ABDULLAH SYUKRI
ZARKASYI M.A DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN DI
PESANTREN ERA MODERN**



**Disusun Oleh:
Al Manaf, S.Pd
NIM. 19204010015**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

TESIS

Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
untuk

Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelara Magister Pendidikan (M. Pd.)
Program Studi Pendidikan Agama Islam

**YOGYAKARTA
2021**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Al Manaf, S. Pd
NIM : 19204010015
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 14 Juni 2021

Saya yang menyatakan,



NIM: 19204010015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Al Manaf, S. Pd

NIM : 19204010015

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 15 Juni 2021

Saya yang menyatakan,



Al Manaf, S.Pd

NIM: 19204010015

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



**KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM
NEGERI SUNAN KALIJAGA FAKULTAS ILMU
TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1690/Un.02/DT/PP.00.9/07/2021

Tugas Akhir dengan judul : REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN KH. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI,
M.A DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN DI PESANTREN ERA
MODERN

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AL MANAF, S. Pd
Nomor Induk Mahasiswa : 19204010015
Telah diujikan pada : Jumat, 25 Juni 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Muqowim, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 60e2637ec2ea3



Penguji I
Prof. Dr. H. Maragustam, M.A
SIGNED

Valid ID: 60e25fc4ca086



Penguji II
Dr. H. Muh. Wasith Achadi, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 60e7f40f018bf



Yogyakarta, 25 Juni 2021
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 60e80fa1119a9

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS**

Tesis Berjudul :

REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN KH. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI
M.A DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN DI PESANTREN
ERA MODERN

Nama : Al Manaf

NIM : 19204010015

Program Studi : PAI

Konsentrasi : PAI

Telah disetujui tim penguji untuk munaqosyah

Ketua/Pembimbing : Dr. Muqowim, M. Ag.

()

Sekretaris/Penguji I : Prof. Dr. H. Maragustam, M.A.

()

Penguji II : Dr. H. Muh. Wasith Achadi, M. Ag.

()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal

Waktu : 25 Juni 2021

Hasil : A- (91)

IPK : 3,83

Predikat : Pujian (Cum Laude)

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan
Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.,

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN KH. ABDULLAH SYUKRI
ZARKASYI M.A DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN PERUBAHAN DI
PESANTREN ERA MODERN**

yang ditulis oleh :

Nama : Al Manaf, S.Pd.
NIM : 19204010015
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh Magister Pendidikan (M. Pd)

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 16 Juni 2021
Pembimbing

Dr. Muqowim, M. Ag

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Al Manaf, Rekonstruksi Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Perspektif Manajemen Perubahan Di Pesantren Era Modern, Tesis. Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga 2021

Latar belakang dari penelitian ini ialah adanya fenomena pesantren yang mengalami dekadensi dimana dilatarbelakangi oleh persaingan sekolah yang berorientasikan kekinian dan beberapa pesantren masih mempertahankan identitas budaya lamanya. Beberapa pesantren yang mengalami masalah seperti pesantren Al Ikhsan terjadi konflik internal, pesantren Ar Rahmah terjadi sistem kedisiplinan yang tidak teratur dan Gontor di masa awal juga mengalami problem yang mana santri mengundurkan diri sehingga tersisa 16 orang. Untuk meminimalisir hal tersebut, sudah saatnya pesantren mengambil langkah perubahan dengan melihat tantangan dan peluang di masa modern.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan sosiologis dalam mengkaji subjektifitas kepemimpinan individu di pondok pesantren. Model yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu model lingkaran dilihat dari segi sinkronis dan diakronis. Objek penelitian ini yaitu kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi yang dikaji dari beberapa karyanya dan ditinjau dari teori manajemen perubahan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, dokumenter dan teknik heuristik. Adapun teknik analisis datanya melalui verifikasi (kritik sumber), interpretasi (penafsiran), dan historiografi (penulisan).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) konsep kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi menggunakan model kolektif yang bersifat demokratis sehingga pondok gontor yang dipimpinnya tidak lagi dibawah kekuasaan individu tetapi pondok telah diubah menjadi kepemilikan institusi. 2) Impelementasi perubahan atau pengembangan pondok gontor yang dilakukan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi selama masa kepemimpinannya yaitu dengan mengembangkan manajemen pada setiap bidang yang ada di pondok gontor seperti manajemen pengajaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber dana, manajemen sarana prasarana, dan manajemen kesejahteraan keluarga. Pendekatan yang dilakukan terhadap guru atau kader yang ada dipondok yaitu pendekatan manusiawi, pendekatan program, dan pendekatan idealisme. 3) Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi merupakan bagian dari fase *Organization Development*, perkembangan di masa KH. Abdullah Syukri Zarkasyi meningkat pesat seperti membangun pondok cabang di beberapa wilayah nusantara yang berjumlah 20 pondok terdiri dari putra dan putri, pembangunan usaha sebagai basis ekonomi pondok, perbaikan sarana prasarana, SDM (kaderisasi) pondok diberikan fasilitas berupa pelatihan, lanjutan studi, dan lain sebagainya, kesejahteraan keluarga pondok, perbaikan pengajaran baik pada metode, kurikulum dan sumber ajar, model evaluasi pesantren dilakukan dengan tiga jenis yaitu mingguan yang disebut sebagai

kemisan, bulanan dan tahunan. Integrasi antara pondok pesantren gontor dan masyarakat yang mana pesantren gontor berupaya memberdayakan masyarakat sekitar.

Kata Kunci: *Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, Manajemen Perubahan. Kepemimpinan Pesantren di Era Modern.*

ABSTRACT

Al Manaf, Reconstruction of KH. Abdullah Syukri Zarkasyi's Leadership in the Change Management Perspective in Islamic Boarding Schools in the Modern Era, Thesis. Yogyakarta: Master Program in Islamic Education, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

The background of this research is the phenomenon of pesantren experiencing decadence which is motivated by contemporary-oriented school competition and some pesantren still maintain their old cultural identity. Several Islamic boarding schools experienced problems including the occurrence of internal conflicts at the Al Ikhsan Islamic boarding school, the occurrence of an irregular disciplinary system at the Ar Rahmah and Gontor Islamic boarding schools in the early days also experiencing problems where students resigned so that 16 people remained. To minimize this, it is time for pesantren to take steps to change by looking at the challenges and opportunities in modern times.

This research is a qualitative research using a sociological approach in assessing the subjectivity of individual leadership in Islamic boarding schools. The model used in this research is the circle model in terms of synchronic and diachronic. The object of this research is the leadership of KH. Abdulah Syukri Zarkasyi, which was reviewed from several of his works and viewed from the theory of change management. Data collection techniques were carried out by means of interviews, documentaries and heuristic techniques. The data analysis technique is through verification (source criticism), interpretation (interpretation), and historiography (writing).

The results show that: 1) KH. Abdullah Syukri Zarkasyi's leadership concept uses a collective model that is democratic in nature so that the Pondok Gontor he leads is no longer under individual control but has been converted into institutional ownership. 2) Implementation of changes or development of the Gontor Islamic Boarding School by KH. Abdullah Syukri Zarkasyi during his leadership period, namely by developing management in every field in Pondok Gontor such as teaching management, human resource management, fund resource management, infrastructure management, and family welfare management. The approach taken to teachers or cadres in the boarding school is a human approach, a program approach, and an idealistic approach. 3) The leadership of KH. Abdullah Syukri Zarkasyi is part of the Organization Development phase, a development during the KH. Abdullah Syukri Zarkasyi increased rapidly, such as building branch cottages

in several regions of the archipelago, totaling 20 cottages consisting of men and women, business development as the economic base of cottages, improvement of infrastructure, human resources (cadre) of cottages were provided with facilities in the form of training, continued studies, and so on. , welfare of the cottage family, improvement of teaching both in methods, curriculum and teaching resources, the evaluation model of pesantren is carried out with three types, namely weekly which is referred to as kemisan, monthly and yearly. Integration between the Gontor Islamic Boarding School and the community where the Gontor Islamic Boarding School seeks to empower the surrounding community.

Keywords: *KH Abdullah Syukri Zarkasyi's Leadership, Change Management, Islamic Boarding School Leadership in the Modern Era.*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

Jadilah Manusia Kuat Iman, Kaya Ilmu, Kaya Jasa, dan Kaya Harta

-KH. Abdullah Syukri Zarkasyi (warta dunia gontor, 2017:48) -



PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada

Almamater Tercinta:

Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/ 1987 dan 0543 b/ U/ 1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	ṡ	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik diatas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef

ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	·	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

Untuk bacaan panjang ditambah:

أ = ā

إي = ī

أو = ū

Contoh:

رَسُولُ اللَّهِ

ditulis : Rasūlullāhi

مَقَا صِدْ الشَّرِيعَةِ

ditulis : Maqāṣidu Al-Syarīati

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta'marbūtah di akhir kata

a. Bila dimatikan ditulis h

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>Ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang

sudah diserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikehendaki *lafaz* aslinya.)

b. Bila diikuti dengan kata sandang 'al' serta bacaan kedua itu terpisah maka ditulis 'h'

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliya</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat *fath}ah, kasrah, d}ammah* ditulis h

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāh al-ḥiṭri</i>
------------	---------	-----------------------

D. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah+alif	جاهلية	Ditulis	Ā : <i>jāhiliyah</i>
Fathah+ ya' mati	تنسى	Ditulis	Ā : <i>Tansā</i>
Kasrah+ ya' mati	كريم	Ditulis	T : <i>Karīm</i>
Dammah + wawu mati	فروض	Ditulis	Ū : <i>Furūd</i>

F. Vokal Rangkap

Fathah ya mati	بينكم	Ditulis	<i>Ai : "Bainakum"</i>
Fathah wawu mati	قول	Ditulis	<i>Au : "Qaul"</i>

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	Ditulis	<i>A'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

H. Kata sandang Alif+ Lam

- a. Bila diikuti huruf *Qomariyyah* ditulis dengan menggunakan "I"

القران	Ditulis	<i>Al- Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

- b. Bila diikuti *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el) nya.

السماء	Ditulis	<i>As-Samā'</i>
--------	---------	-----------------

الشمس	Ditulis	<i>Asy-Syams</i>
-------	---------	------------------

I. Penulisan kata dalam rangkaian kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	<i>Żawi al- Furūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>Ahl as- Sunnah</i>

J. Pengecualian

Sistem transliterasi ini tidak berlaku pada:

- a. Kosa kata Arab yang lazim dalam Bahasa Indonesia dan terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, misalnya: al-Qur'an, hadis, salat, zakat, mazhab.
- b. Judul buku yang menggunakan kata Arab, namun sudah dilatinkan oleh penerbit, seperti judul buku *al-Hijab*.
- c. Nama pengarang yang menggunakan nama Arab, tapi berasal dari negara yang menggunakan huruf latin, misalnya Quraish Shihab, Ahmad Syukri Soleh.
- d. Nama penerbit di Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya Toko Hidayah, Mizan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan atas hadirat Allah Swt dengan segala nikmat dan karunia yang telah dianugerahkan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan lancar. Sholawat dan salam semoga tetap tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan sampai akhir zaman, begitu juga bagi para pengikutnya yang setia.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk menambahkan ilmu pengetahuan di bidang kepemimpinan, khususnya dalam hal mengelola lembaga pesantren. Selain itu penyusunan tesis ini juga dimaksudkan untuk memenuhi tugas akhir akademik bagi mahasiswa program S-2 sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd).

Teriring doa dan rasa terimakasih kepada semua pihak yang ikut berpartisipasi membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga kerja keras dan darma baktinya mendapat limpahan pahala dari Allah Swt. Saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S. Ag, MA., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah & Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Bapak Dr. Rajasa, M.Si., selaku dosen penasehat akademik. Terimakasih telah banyak memotivasi dan memberikan arahan-arahan yang membangun dalam penyusunan tesis ini.

4. Bapak Dr. Muqowim, M. Ag, selaku dosen pembimbing tesis yang telah dengan sabar dan telaten membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis.
5. Bapak Prof. Dr. H. Maragustam, M.A dan Dr. H. Wasith Achadi, M.Ag. selaku penguji tesis saya yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penelitian ini hingga selesai dengan baik.
6. Seluruh dosen dan karyawan Program Magister Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Kalijaga, yang begitu tulus dan ikhlas mendidik dan memberikan ilmunya
7. Ustadz Zulfahmi Syukri Zarkasyi, M.Pd. dan Ustadz Sufatman, M.A telah bersedia menjadi informan dalam mensupport penelitian ini hingga selesai.
8. Kepada kedua orangtua Abba dan (Alm) Umi sekaligus kakak-kakakku karena mereka yang selalu mendoakan dan memberi dukungan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
9. Keluarga Besar Program Magister Pendidikan Agama Islam 2019 kalian semua luar biasa, terimakasih telah banyak memberikan pengalaman yang luar biasa.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu di sini.

Jazākumullāh khairan

Yogyakarta, 16 Juni 2021

Penulis



Al Manaf, S.Pd
NIM.19204010015

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
MOTTO	x
PERSEMBAHAN.....	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xii
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
D. Studi Pustaka.....	9
E. Metodologi Penelitian	14
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	15
2. Objek dan Fokus Penelitian	15
3. Sumber Data	16
4. Teknik Pengumpulan Data	17
5. Teknik Analisis Data	18
F. Sistematika Penelitian	19

**BAB II KEPEMIMPINAN PESANTREN PERSPEKTIF MUJAMMIL
QOMAR DAN MANAJEMEN PERUBAHAN PERSPEKTIF**

WIBOWO	22
A. Pemimpin Perubahan	22
1. Definisi Pemimpin Perubahan.....	22
2. Hakikat Kepemimpinan Pendidikan.....	23
3. Kepemimpinan Perubahan dalam Dunia Pendidikan.....	24
B. Gaya Kepemimpinan Perubahan.....	25
1. Gaya kepemimpinan.....	25
a. Gaya Kharismatik.....	26
b. Gaya Paternalistik.....	26
c. Gaya Eksekutif	27
d. Gaya Militeristik.....	27
e. Gaya Laisses Faire.....	27
f. Gaya Demokratik.....	28
2. Model Kepemimpinan.....	29
a. Model Individu	29
b. Model Kolektif	30
C. Strategi Kepemimpinan Perubahan.....	32
1. Akselerasi Perubahan masa Depan.....	33
2. Pemimpin dalam Pusaran Perubahan	33
3. Langkah Memimpin Perubahan	34
4. Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas	34
5. Meningkatkan Kepuasan Pekerja.....	35
D. Peran Kepemimpinan.....	35
1. Menciptakan Hubungan Kerja	35
2. Pergeseran Fungsi Manager	36
3. Pemimpin Sebagai Tauladan.....	36
4. Pemimpin dapat Mempengaruhi Orang lain	37
5. Mengembangkan Team Work.....	37
6. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan.....	38

7. Menjadikan Pemberdayaan sebagai Way of Life.....	38
8. Membangun Komitmen.....	38
E. Manajemen Perubahan dalam Konteks Organization Developmental	39
1. Organization Developmental.....	39
2. Tipe Perubahan atau Pengembangan Organisasi	40
3. Pendekatan dalam Melakukan Pengembangan Organanisasi	41
4. Nilai Pengembangan Organisasi	43
BAB III PROFIL ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI	44
A. Riwayat Abdullah Syukri Zarkasyi.....	44
B. Corak Pemikiran Abdullah Syukri Zarkasyi.....	45
C. Karya Abdullah Syukri Zarkasyi	48
BAB IV KONSEP KEPEMIMPINAN KH. ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI DALAM PANDANGAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN PERUBAHAN	52
A. Konsep Manajemen Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi	52
1. Model Kepemimpinan.....	52
2. Gaya Kepemimpinan.....	55
3. Strategi kepemimpinan.....	57
4. Peran Kepemimpinan	61
B. Implementasi manajemen Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi.....	64
1. Manajemen SDM (Kaderisasi).....	66
2. Manajemen Kesejahteraan Guru dan Masyarakat.....	69
a. Kesejahteraan Guru	69
b. Kesejahteraan Masyarakat.....	71
3. Manajemen Sumber Dana	74
4. Manajemen Sarana Prasarana.....	75
5. Bidang Pengajaran (KMI)	83
a. Strategi Kurikulum	84
b. Organisasi Kurikulum	87
c. Strategi Pengajaran	87

6. Bidang Pengasuhan Santri.....	90
a. Manajemen OPPM dan Kepramukaan	91
b. Manajemen Organisasi Asrama.....	93
7. Bidang Yayasan Pemeliharaan dan Perluasan Wakaf Pondok Modern (YPPWPM)	94
a. Data Tanah Wakaf Pondok Modern Gontor.....	94
b. Manajemen Wirausaha Pondok Gontor.....	94
8. Bidang Perguruan Tinggi (Universitas Darussalam Gontor)	96
a. Program Kegiatan UNIDA	98
b. Prestasi Mahasiswa dan Dosen UNIDA	100
9. Bidang Alumni Ikatan Keluarga Pondok Modern (IKPM).....	102
C. Rekonstruksi Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Di Era Modern.....	103
1. Kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Mengelola Pondok pesantren	103
2. Pengembangan Pondok Gontor dalam Kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi di Era Modern	113
3. Relevansi Kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi terhadap Era Modern.....	116
a. Kemajuan Ilmu pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).....	116
b. Permasalahan Pesantren di Era Modern	117
c. Respon KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Menghadapi Modernitas	120
PETA KONSEP KEPEMIMPINAN KH ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI.....	127
REKONSTRUKSI KEPEMIMPINAN KH ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI.....	128
BAB V PENUTUP	129
A. KESIMPULAN	129
B. SARAN	131
DAFTAR PUSTAKA	133

LAMPIRAN.....

RIWAYAT HIDUP PENELITI.....

DAFTAR TABEL

Tabel I	
Siklus Fungsi Manager.....	36
Tabel II	
Struktur Organisasi Pondok Modern Darussalam Gontor	66



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Beberapa pesantren telah mengalami dekadensi di masa modern yang dilatarbelakangi oleh persaingan sekolah sekuler yang berorientasi kekinian sedangkan pesantren berupaya untuk mempertahankan identitas budaya lamanya.¹ Keadaan tersebut dapat dilihat pada beberapa pesantren seperti Al Ikhlas di Mojokerto telah ditinggalkan santrinya karena konflik internal, pesantren Siwalan Panji di Sidoarjo dan pesantren Jampes di Kediri tidak berkembang atau stagnan setelah ditinggalkan oleh pendirinya.² Pesantren Ar-Rahmah juga mengalami kemunduran yang mana minat masyarakat disekitar pesantren untuk memasukan anaknya sedikit berkurang dan lebih memilih sekolah umum, disipilin dalam pondok juga mulai tidak teratur.³ Pesantren Gontor di masa awalnya juga terjadi fenomena yang mana pada saat itu dilakukan sistem madrasah dalam pesantren yaitu perubahan budaya belajar dan kurikulum. Atas dasar perubahan tersebut, Gontor mendapatkan gunjingan dari luar, kemudian santri yang sudah berjumlah ratusan banyak yang mengundurkan diri

¹ Mujammil Qomar, "Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Perubahan Sosial," *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 8, no. 1 (2010): 3915.

² Masdar Hilmy, "Kepemimpinan Modern Berbasis Karakter Pesantren," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7, no. 22019): 97.

³ Tika, Ifnaldi, dan Wandi Syahindra, "Eksistensi Pesantren Arrahmah Curup Bengkulu: Antara Kemunduran dan Kurangnya Sikap Disiplin Santri," *Jurnal Al Mau'izah* 2, no. 1 (2020): 8.

sehingga santri pada saat itu tersisa 16 orang.⁴ Salah satu faktor diatas disebabkan pada kepemimpinan pondok pesantren, sebab maju atau tidaknya pesantren tersebut tergantung pada kemampuan pimpinan dalam mengelola lembaga pondok pesantren.⁵

Kepemimpinan pondok pesantren saat ini, biasanya hasil dari warisan para pendiri atau mereka yang ditunjuk kepada para kyai terdahulu. Pola regenerasi kepemimpinan pesantren tersebut masih bersifat alami, dalam artian belum ada pola tertentu yang dapat diikuti untuk membentuk regenerasi kepemimpinan.⁶ Sebaiknya, pimpinan pondok pesantren masa modern tidak lagi dilihat dari latarbelakang keturunan kyai. Akan tetapi, pemimpin dapat dipilih sesuai dengan kualifikasi personal yang dapat melihat tantangan dan kebutuhan masyarakat modern.

Menurut KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, untuk mempersiapkan regenerasi atau calon pemimpin perlu diinternalisasikan nilai-nilai keikhlasan, inisiatif, jaringan kerja, kepercayaan, bekerja keras dan bersungguh-sungguh, dapat menyelesaikan masalah, berintegritas tinggi, nyali yang tinggi, jujur dan terbuka, mau berkorban, sikap tegas, cerdas dalam (melihat, mendengar, menilai memutuskan, dan mengevaluasi), mampu berkomunikasi dengan baik, dan mampu bermuamalah dengan

⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor Pembaharuan Pendidikan Pesantren* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), 94.

⁵ Ahmad Faris, "Kepemimpinan KIAI Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren," *Anil Islam* 8, no. 1 (2015): 127.

⁶ Amin Haedar dkk., *Masa Depan Pesantren; Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global* (Jakarta: IRD PRESS, 2004), 214.

baik.⁷ Sebagaimana kepemimpinan tauladan Nabi Muhammad SAW yang religius, unik dan ideal untuk patut dicontoh dalam memimpin pondok pesantren. berikut ada 3 pilar untuk menjadi pemimpin disuatu lembaga diantaranya *pertama*, pengembangan potensi interpersonal yang berupa *aqlun salim, qalbun salim, qalbun munib, dan nafsun mutmainnatun. Kedua*, pengembangan iklim organisasi yang efektif berupa iman, islam, ihsan, dan takwa. *Ketiga*, pengembangan budaya organisasi yang positif melalui sikap istiqomah, ikhlas, jujur, dan beramal saleh.⁸ Al-Quran juga menyebutkan dalam surah Al Baqarah ayat 30 yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya:

Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. Q.S. Al Baqarah (2): 30.

Berdasarkan ayat tersebut, dapat diketahui bahwa manusia mempunyai tugas sebagai pemimpin di muka bumi, adapun tugas kepemimpinan mencakup seluruh aspek kehidupan manusia termasuk dunia pendidikan.⁹

⁷ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Untuk Pemimpin* (Ponorogo, Jawa Timur: Trimurti Press, 2020), 49–104.

⁸ Ahmad Fauzi, *Filsafat manajemen pendidikan Islam: mengurai benang kusut pengelolaan pendidikan Islam dari pendekatan filosofis menuju praktis*, 2018, 78.

⁹ Muhammad, “Tafsir Ayat-Ayat Tentang Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam,” *Jurnal : Al Mufida* 2, no. 1 (2017): 139.

Peran kyai sebagai pemimpin pondok pesantren merupakan sentral figur yang memiliki otoritas dalam menata kehidupan pesantrennya sesuai dengan kehendaknya.¹⁰ Sehingga kegagalan dan keberhasilan pondok pesantren merupakan tanggung jawab kyai.¹¹ Kepemimpinan pondok pesantren dalam menghadapi realitas perubahan zaman, perlu merespon dengan melihat tantangan dan peluang sehingga pesantren di masa modern tetap eksis dan ideal sebagaimana kebutuhan masyarakat modern. Prinsip KH. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam melihat perubahan zaman yaitu “*Al Muhafadhatu Alal Qadimil Ashlah Wal Ahdzuh Min Jadid Al-Shalih*”.¹² Atas dasar prinsip tersebut, pondok modern gontor yang dipimpinnya tetap eksis dan berkembang sampai saat ini. Pada masa beliau memimpin pondok gontor, perubahan yang dilakukan cukup signifikan dengan melihat perkembangan pondok gontor telah menyebar di beberapa wilayah nusantara.

Perubahan akan terus terjadi dalam kehidupan manusia begitupun dengan organisasi.¹³ Sebab modernitas dan tradisi merupakan entitas yang harus bersatu untuk kemaslahatan umat Islam.¹⁴ Sehingga organisasi atau instansi manapun khususnya pondok pesantren perlu melakukan perubahan dengan melihat kebutuhan masyarakat modern. Perubahan di sebuah

¹⁰ Mustajab, *Masa depan Pesantren: Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf* (Yogyakarta: LKiS, 2015), 2.

¹¹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Untuk Pemimpin*, 19.

¹² Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor* (Ponorogo, Jawa Timur: Trimurti Press, 2005), 275.

¹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, cetakan ke 3 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 81.

¹⁴ Zamakhsyari Dofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia.*, Kesembilan (Jakarta Barat: LP3ES, 2011), 269.

pondok pesantren dapat dilakukan oleh personal yang memiliki pemikiran dan jiwa kreatif dengan melihat kondisi dan situasi lingkungan internal maupun eksternal.¹⁵ Terkait dengan perubahan tersebut, maka pondok pesantren di masa modern memerlukan pemimpin yang kreatif, visioner, bertanggungjawab, serta tawakkal kepada Allah.

Permasalahan terhadap perubahan yang dihadapi pondok pesantren, KH Abdullah Syukri Zarkasyi memaparkan bahwa pola kepemimpinan tidak lagi didasari pada kharismatik individu, melainkan kharisma kelembagaan yang dapat dicerminkan oleh kepemimpinan kolektif yang kuat, harmonis, berwibawa, dan demokratis.¹⁶ Hal serupa yang dipaparkan Mujammil Qomar bahwa kepemimpinan kolektif dapat menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan menjadi *team work* yang kompak dan loyalitas makin tinggi.¹⁷ Atas dasar kepemimpinan kolektif, maka seluruh kebijakan baru yang akan diputuskan oleh para pimpinan ataupun saran dan masukan dari elemen pondok pesantren perlu dikomunikasikan dengan baik kepada semua pihak yang bersangkutan. Sehingga tujuan dapat didukung dan terlaksana dengan baik. Hal tersebut dilakukan agar tidak menyebabkan kesalahpahaman baik antar internal maupun pandangan buruk dari luar (eksternal).

¹⁵ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 106.

¹⁶ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*, 283.

¹⁷ Mujammil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), 47–48.

Kepemimpinan awal yaitu Trimurti, pondok Gontor pernah ditinggalkan oleh santrinya yang berjumlah ratusan, dan yang bertahan tinggal 16 orang santri. Hal tersebut terjadi karena kebijakan baru terhadap kurikulum yang diberlakukan sehingga menimbulkan kesalahpahaman.¹⁸ Maka segala tawaran yang digagas oleh generasi kedua salah satunya KH Abdullah Syukri Zarkasyi dengan melakukan manajemen perubahan yang sistematis, sehingga pondok Gontor di masanya berkembang secara pesat. Perkembangan dan perubahan tersebut dapat dilihat dengan perkembangan pondok Gontor yang menyebar diseluruh wilayah nusantara dengan membuka cabang berjumlah 12 pondok Gontor putra dan 7 pondok gontor putri. Selain dari pada pondok cabang, lembaga-lembaga yang dibentuk pada masa beliau memimpin diantaranya Pusat Latihan Manajemen dan Pengembangan Masyarakat (PLMPM), bidang unit-unit usaha, perguruan tinggi dari Institusi menuju Universitas, dan bidang lainnya.¹⁹

Perubahan diatas bukanlah bentuk pembaharuan pada ajaran agama dan nilai secara fundamentalnya. Akan tetapi pembaharuan yang dilakukan ialah terdapat pada sistemnya yang berupa kelembagaan dan organisasinya, manajemennya, kurikulumnya, dan metode pendidikannya. Adapun bidang-bidang yang ada di pondok gontor dikelola secara modern yang dinamis, sistematis, progresif, inovatif, evaluatif, homogenitif, dan irreversibel.²⁰ Perlu diketahui bahwa beberapa keberhasilan Gontor yang dapat dilihat

¹⁸ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, 115.

¹⁹ Abdullah Syukri Zarkasyi, 95–100.

²⁰ Abdullah Syukri Zarkasyi, 116.

diantaranya dua ormas besar yang pernah dipimpin oleh alumni gontor yaitu Hasyim Muzadi sebagai ketua umum PB NU dan Din Syamsudin sebagai ketua umum PP Muhammadiyah,²¹ reposisi kampus gontor dari ISID menuju Universitas, pondok gontor mendapatkan pengakuan dari luar negeri seperti Universitas Al Azhar (Mesir) tahun 1986, Universitas Punjab (Pakistan) tahun 1991.²² Maka sudah seharusnya, kepemimpinan beliau dapat dijadikan sebagai salah satu role model dalam memimpin pondok pesantren khususnya pemimpin pesantren yang masih menutup diri atas perubahan zaman. Penelitian ini akan mengulas kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi yang ditinjau dalam perspektif Mujammil Qomar dan Wibowo terhadap manajemen perubahan di pesantren era modern.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana konsep kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A dalam perspektif kepemimpinan Mujammil Qomar dan manajemen perubahan Wibowo ?
2. Bagaimana implementasi konsep kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam lembaga pendidikan pondok Gontor ?
3. Bagaimana rekonstruksi kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam mengembangkan pondok pesantren di era modern ?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian

113. ²¹ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*,

²² Abdullah Syukri Zarkasyi, 204-5.

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu

- a. Untuk mengetahui konsep kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A dalam perspektif kepemimpinan Mujammil Qomar dan manajemen perubahan Wibowo.
- b. Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam lembaga pendidikan Gontor.
- c. Untuk mengetahui rekonstruksi kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam mengembangkan pondok pesantren di era modern.

2. Manfaat penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan diharapkan mampu memberikan kontribusi pada khazanah keilmuan dan untuk meningkatkan wawasan pengetahuan terutama pada kajian kepemimpinan pendidikan sebagai berikut:

- a. Secara teoritis yaitu memberikan gambaran tentang kepemimpinan perubahan dalam menghadapi problematika pondok pesantren seperti konsep kepemimpinan kolektif yang demokratis dalam mengelola pondok pesantren dengan mengutamakan kerjasama tim, kemudian strategi mengembangkan bidang manajemen yang ada di pondok pesantren seperti bidang kurikulum, sarana prasarana, keuangan, bidang usaha, dan bidang SDM.
- b. Secara praktis yaitu *pertama*, untuk pemimpin pondok pesantren sudah seharusnya menggunakan pola kepemimpinan kolektif dan juga

mempersiapkan regenerasi kepemimpinan dimasa yang akan datang. *Kedua*, untuk pendidik di pondok pesantren sudah seharusnya bekerja sama tim dalam memberdayakan santri sesuai dengan kebutuhannya, meningkatkan bidang yang ada dipondok pesantren secara kreatif dengan melihat kebutuhan santri dan masyarakat sekitar serta membangun mutu pendidikan dengan menggabungkan antara ilmu agama dan ilmu umum sebagaimana yang ada di madrasah pada umumnya.

D. Studi Pustaka

Penggunaan studi pustaka ditujukan untuk mengkaji sejauh mana masalah ini pernah ditulis oleh peneliti lain. Kemudian akan ditinjau ada persamaan dan perbedaannya sehingga ditemukan *calim idea* yang ada pada tesis, disertasi maupun jurnal. Dengan adanya studi pustaka ini, penulis dapat menghindari replika penelitian sebelumnya dan dapat menguji serta mengembangkan penelitiannya. Diantara studi pustaka tersebut yaitu:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Fuad Fitriawan yang bertujuan untuk mengetahui Pemikiran KH. Abdullah Syukri Zarkasyi (Konsep Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun hasil penelitiannya yaitu pengembangan pesantren selalu merujuk pada prinsip dunia pesantren memelihara peninggalan ilmu yang baik dan melakukan inovasi yang lebih

baik, sistem pendidikan pesantren dibagi menjadi 3 bagian diantaranya sistem KMI, sistem pengasuhan santri, dan sistem perguruan tinggi.²³

Kedua, penelitian dilakukan oleh Zuli Dwi Rahmawati yang bertujuan untuk meneliti Pendidikan Kepemimpinan Perspektif KH. Imam Zarkasyi. Penelitian ini bersifat kajian literatur melalui buku, dokumen dan kumpulan-kumpulan tulisan (artikel). Adapun hasil penelitiannya yaitu pendidikan kepemimpinan dalam perspektif KH. Imam Zarkasyi ialah berlandaskan dalil bahwa manusia sebagai pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban. Fungsi pemimpin yaitu menata totalitas kehidupan. Jadi dalam pendidikan kepemimpinan sangat dibutuhkan lembaga kaderisasi pemimpin umat yang secara sengaja dibentuk untuk menjadi tempat berlatih hidup. Dalam pendidikan apapun yang didengar, dilakukan, dirasakan dapat membentuk dan membina pola pikir dan perilaku sebagai pemimpin dengan melakukan kedisiplinan yang baik.²⁴

Ketiga, penelitian dilakukan oleh Saifuddin Alif Nurdianto dan Ajat Sudrajat yang bertujuan untuk meneliti Totalitas Kehidupan Pesantren: Tinjauan Historis Pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi tentang Konsep Pendidikan Yang Ideal Di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan historis dengan lima tahap yaitu pemilihan topik, heuristik, verifikasi, interpretasi, dan historiografi dan sumber data primer dan sekunder dari arsip, dokumen, rekaman pidato, foto, majalah, wawancara

²³ Fuad Fitriawan, "Pemikiran KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA (Konsep Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor)," t.t., 16.

²⁴ Zuli Dwi Rahmawati, "Pendidikan Kepemimpinan Perspektif K.H. Imam Zarkasyi," *Ta'lim : Jurnal Studi Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019).

dan buku. Adapun hasil penelitiannya ialah filosofis pendidikan yang dikembangkan KH Abdullah Syukri Zarkasyi ialah berlandaskan panca jiwa. Konsep pendidikan yang tawarkan beliau ialah totalitas kehidupan dalam dunia pendidikan, pendidikan integral, yang dipengaruhi konsep integrasi ilmu Ahmad Dahlan, tri pusat pendidikan yang dipengaruhi pemikiran Ki Hajar Dewantara dan konsep jiwa merdeka yang dipengaruhi KH Imam Zarkasyi. Pengaruh pemikiran beliau secara internal ialah adanya perkembangan pondok modern Gontor menjadi sembilan belas cabang pada masa kepemimpinannya dan bertambahnya kuantitas santri dan pendidik dengan presentase 5% selama tiga tahun terakhir. Pada skala eksternal sistem pendidikan gontor mendapatkan pengakuan dari dunia internasional, diadopsi oleh banyak lembaga pesantren, dan memberikan inspirasi terhadap pemikiran dari tokoh masyarakat.²⁵

Keempat, penelitian dilakukan oleh Awaluddin Faj yang berjudul “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif KH. Abdullah Syukri Zarkasyi”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun hasil penelitiannya ialah pemimpin pesantren sebagai leader, manajer, administrator, supervisor, motivator, dan evaluator. Pemimpin memikirkan segala aktifitas program lembaga secara universal dan total sehingga pemimpin dalam melaksanakan manajemen pendidikan pesantren dapat menyatu dengan lembaga yang dipimpinnya. Manajemen pendidikan

²⁵ Saifuddin Alif Nurdianto dan Ajat Sudrajat, “Totalitas Kehidupan Pesantren: Tinjauan Historis Pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi Tentang Konsep Pendidikan Yang Ideal Di Indonesia (1985-2011),” *Jurnal Agastya* 8, no. 1 (2018).

pesantren telah ditetapkan oleh lembaga yang dipimpinya baik dari tujuan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Adapun pendekatan yang dilakukan melalui pendekatan manusiawi, idealisme, dan program.²⁶

Kelima, penelitian dilakukan oleh Zainal Arifin yang berjudul “Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Di Pesantren”. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu manajerial grid yang mana kepemimpinan cenderung pada dual hal yakni produksi dari satu pihak dan produksi dari kelompok organisasi pihak lain. Adapun hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan lembaga pendidikan islam konteks pesantren memiliki karakteristik kharismatik, otoriter paternalistik dan laissez-faire yang mana perilaku kepemimpinan ini didasari pada tiga kunci yaitu ikhlas, barokah dan ibadah. Berdasarkan pada perilaku kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin pesantren, maka model kepemimpinan ini tergolong pada perilaku kepemimpinan yang cenderung rendah perhatiannya pada hasil sekaligus rendah perhatiannya pada kekompakan anggota sehingga secara rasional perilaku kepemimpinan sangat kurang efektif.²⁷

Keenam, Penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin Syarif yang berjudul “Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusunya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif yang berupaya mengkaji dengan melakukan

²⁶ Awaluddin Faj, “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif KH Abdullah Syukri Zarkasyi,” *Jurnal At Ta'dib* 6, no. 2 (2011).

²⁷ Zaenal Arifin, “Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Di Pesantren,” *IAIT Kediri* 27, no. 1 (2016).

metode *library research*. Adapun hasil penelitiannya ialah kepemimpinan kiai dipesantren merupakan bentuk dalam jaringan makna individu, sosial komunitas santri dengan berbagai bentuk kreatifitas dan kearifan lokal. Dominasi peran kiai kepada santri terlihat pada sikap tawadu, santri memandang kiai multitalen dalam berbagai hal dan menjadi sumber rujukan dalam perilaku kehidupan sehari-hari. Pesantren mampu menghasilkan generasi muda yang mampu memahami jati diri sebagai manusia yang sebenar-benarnya. Sebagaimana pendidikan pesantren yaitu usaha sadar dalam mengantarkan santri memiliki hubungan yang kuat antara jiwa manusia dan sang pencipta atau biasa dikatakan sebagai *marifah ruhiyah*. Perjalanan spiritual manusia harus menyerap asma Allah yang merupakan cerminan dari sifat-Nya. Pendidikan pesantren berusaha agar setiap individu memperoleh ilmu pengetahuan religius agar manusia memperoleh akhlak yang baik, proses belajar mengajar pesantren tujuannya mengasah pikiran, jadi agama sangat berfungsi untuk menyelaraskan akal dan hati secara proposional, mengutamakan niat dan cita-cita serta menyeimbangkan lahir dan batin.²⁸

Paparan penelitian diatas, terdapat relevansi penelitian terdahulu dan penelitian ini pada kesamaan dan perbedaan. Adapun persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu terdapat pada variabel penelitian yang mana penelitian terdahulu membahas tentang kepemimpinan pondok pesantren

²⁸ Zainuddin Syarif, "Manajemen Kepemimpinan Kiai Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren," *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 6, no. 2 (2017).

baik pada komponen kaderisasi, kurikulum yang ideal, dan gaya kepemimpinan dan juga beberapa artikel yang mengkaji personal subjek dalam penelitian. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi di pondok pesantren dan beberapa perbedaan lainnya seperti metode penelitian, dan tinjauan sudut pandangan dari arah yang berbeda. Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pola kepemimpinan pondok pesantren baik dari pesantren tradisional maupun pesantren modern, sedangkan penelitian ini mengkaji KH Abdullah Syukri Zarkasyi tentang kepemimpinannya di pondok pesantren dilihat dari sudut pandang manajemen perubahan. Dengan adanya teori ini, dapat dilakukan analisis pengkajian kepemimpinan pondok pesantren dengan menyesuaikan kebutuhan masyarakat dan kompleksitas tantangan di masa modern.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian ialah metode yang digunakan peneliti untuk menjawab dari rumusan masalah. Metode penelitian juga merupakan serangkaian tata cara yang ditentukan berdasarkan kaidah ilmiah.²⁹ Metode penelitian didasarkan dan dipengaruhi oleh asumsi filosofis dari penelitian yang dianut oleh peneliti. Metode penelitian menentukan bagaimana data penelitian dikumpulkan. Hal ini menandakan bahwa metode penelitian merupakan cara bagi peneliti untuk menemukan, mengeksplorasi fakta dan data yang

²⁹ Haris Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta Selatan: Salemba Humanika, 2014), 3.

tersedia. Metode penelitian yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan yang diharapkan meliputi:

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian tesis ini menggunakan jenis penelitian studi pustaka (*library research*) yang merupakan rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian.³⁰ Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan sosiologis yang mana pembahasannya akan mengkaji subjektifitas dari kelakuan sosial.³¹ Dalam hal ini akan mengkaji mengenai aktor yang memimpin suatu kelompok, organisasi atau instansi. Adapun model yang digunakan yaitu model lingkaran yang dapat dilihat segi sinkronis ataupun diakronisnya dan model tingkat perkembangan. Menurut Kuntowijoyo, secara sinkronis penulisan sejarah bertolak pada titik peristiwa di tengah-tengah kehidupan masyarakat dan secara diakronis menunjukkan pertumbuhannya.³² Data yang diteliti merupakan data bersifat verbal yang tidak berbentuk angka akan tetapi berbentuk kata, kalimat, dan ungkapan yang tertuang dalam teks.

2. Objek Penelitian

³⁰ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Yogyakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001), 3.

³¹ Dudung Abdurrahman, *Metodologi Penelitian Sejarah Islam* (Yogyakarta: Ombak, 2011), 11.

³² Kuntowijoyo dalam karya Dudung Abdurrahman, 14–15.

Objek penelitian ini adalah kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dengan menganalisis beberapa karyanya seperti “Gontor: Pembaharuan Pendidikan Pesantren”, “Modal untuk Kepemimpinan” dan “Manajemen Pesantren: pengalaman Pondok Modern Gontor”.

3. Sumber data

Sumber data merupakan subjek darimana data diperoleh. Pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa pedoman pada dua kategori sumber data diantaranya:

a. Data Primer

Data primer ialah sumber data yang memberikan data secara langsung dengan judul penelitian. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini yaitu buku “Gontor: Pembaharuan Pendidikan Pesantren” diterbitkan oleh Raja Grafindo Persada di Jakarta tahun 2005,³³ “Bekal untuk Kepemimpinan” diterbitkan oleh Trimurti Press di Ponorogo tahun 2020 (cetakan ke 3),³⁴ dan “Manajemen Pesantren: pengalaman Pondok Modern Gontor” diterbitkan oleh Trimurti Press di Ponorogo tahun 2005.³⁵

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini ialah kumpulan buku, jurnal, essay dan sejenisnya yang membahas terkait konsep kepemimpinan pesantren. adapun data sekunder terdiri dari: (1) Artikel “Totalitas

³³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor Pembaharuan Pendidikan Pesantren*.

³⁴ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Bekal Untuk Pemimpin*.

³⁵ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*.

Kehidupan Pesantren: Tinjauan Historis Pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi Tentang Konsep Pendidikan yang Ideal di Indonesia”,³⁶ (2) Artikel “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif Dr. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A”,³⁷ (3) Artikel “Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi; di Pondok Modern Gontor, Lirboyo, dan Tebuireng”,³⁸ (4) Artikel Pemikiran KH. Abdullah Syukri Zarkasyi (Konsep Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor).³⁹

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah prosedur yang sistematis untuk mendapatkan data yang diinginkan. Dalam metode pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara dan dokumenter atau dalam bahasa metode penelitian sejarah disebut sebagai Heuristik (pengumpulan sumber).⁴⁰ Metode heuristik merupakan cara ketrampilan dalam menemukan, menangani, dan memperinci bibliografi atau mengklasifikasi dan merawat catatan. Cara memperoleh data, peneliti mencari dan mengumpulkan sumber dari beberapa tempat pengoleksian buku baik di perpustakaan ataupun

³⁶ Alif Nurdianto dan Sudrajat, “Totalitas Kehidupan Pesantren: Tinjauan Historis Pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi Tentang Konsep Pendidikan Yang Ideal Di Indonesia (1985-2011).”

³⁷ Awaluddin Faj, “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif KH Abdullah Syukri Zarkasyi.”

³⁸ Mardiyah, “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi: Di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang,” *Jurnal: Tsaqafah* 8, no. 1 (2012).

³⁹ Fitriawan, “Pemikiran KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA (Konsep Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor).”

⁴⁰ Dudung Abdurrahman, *Metodologi Penelitian Sejarah Islam*, 104.

sejenisnya. Sedangkan metode wawancara dilakukan sebagai penggalian informasi yang mendalam dari responden.⁴¹ Wawancara dilakukan sebagai verifikasi data yang didapatkan peneliti melalui sumber aslinya. Adapun responden yaitu kader pondok dan keluarga KH. Abdullah Syukri Zarkasyi.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah sesuai penelitian sejarah. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan yaitu:

a. Verifikasi (kritik sumber)

Setelah sumber dikumpulkan, peneliti mengkritik sumber dalam menentukan otensitas dan kredibilitas sejarah. Dalam menemukan keabsahan data, dapat dilakukan dengan kritik eksternal dan internal. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan kritik internal yaitu menelaah isi tulisan dari sumber yang otentik yaitu buku dari objek yang diteliti.⁴² Maksud dari verifikasi disini yaitu peneliti berusaha mengumpulkan, meneliti dan atau menelaah isi dari berbagai tulisan kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi.

b. Interpretasi (penafsiran)

Interpretasi berfungsi sebagai perlakuan analisis dan sistematis pada seumlah fakta. Analisis yang dilakukan terhadap sumber yang

⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 317.

⁴² Dudung Abdurrahman, *Metodologi Penelitian Sejarah Islam*, 104.

berhubungan dengan kepemimpinan yang diperoleh dari sumber sejarah, lalu peneliti melakukan pendekatan dan teori yang digunakan dalam penelitian dan disusun sesuai fakta kedalam suatu interpretasi dan menganalisis secara menyeluruh.⁴³ Penafsiran disini, peneliti berusaha untuk memaparkan konsep kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam mengembangkan lembaga pondok pesantren dari sumber otentik beliau yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Setelah peneliti menemukan konsep kepemimpinan beliau, peneliti menganalisis kepemimpinannya melalui teori Mujammil Qomar yang berupa sikap kepemimpinan kolektif dalam institusi yang demokratis dan teori Wibowo berupa indikator-indikator dalam manajemen perubahan.

c. Historiografi (penulisan)

Metode ini merupakan langkah terakhir dalam penelitian yaitu memaparkan hasil dan penemuan data. Data sejarah yang didapatkan, disusun, dan sistematis. Peneliti akan memaparkan hasil penelitian yang dilakukan dengan menghubungkan peristiwa satu dengan peristiwa lainnya dalam bentuk sub bab sehingga penelitian ini menghasilkan rangkaian tulisan yang bermakna dan sistematis.⁴⁴

Setelah keduanya dilakukan, peneliti menyimpulkan dari beberapa data yang telah didapatkan dari sumber yang berisi tentang

⁴³ Dudung Abdurrahman, 114.

⁴⁴ Dudung Abdurrahman, 117.

kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi kemudian disusun secara sistematis dan objektif.

F. Sistematika Penelitian

Sistematika Penelitian ini, peneliti akan membagi dalam lima bab yang terdiri dari:

Bab pertama merupakan bab pendahuluan, merupakan bab yang dijadikan acuan dalam penelitian. Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua merupakan landasan teori, dalam bab ini menjelaskan terkait dengan landasan teori yang digunakan pada penelitian tesis. Adapun landasan teori dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan perubahan, kepemimpinan pondok pesantren, gaya kepemimpinan pada pondok pesantren, model kepemimpinan, strategi kepemimpinan, peran kepemimpinan pada pondok pesantren, kepemimpinan perubahan pondok pesantren, manajemen perubahan dalam aspek Developmental Organization. Peneliti menggunakan perspektif Mujammil Qomar dan Wibowo sebagai sudut pandang dalam melihat kepemimpinan perubahan Abdullah Syukri Zarkasyi di pondok modern Gontor.

Bab ketiga merupakan bab dalam mengulas profil riwayat hidup atau gambaran umum pemikiran dan profil KH. Abdullah Syukri Zarkasyi M.A dari segi identitas diri, sejarah hidup, dan genealogi pemikirannya.

Bab keempat merupakan bab dalam mengejawantahkan hasil dan pembahasan yang terdiri dari rumusan masalah yaitu (1) konsep kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A di pondok pesantren Gontor dalam perspektif manajemen perubahan (2) implementasi kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam lembaga pendidikan pondok modern Gontor, (3) rekonstruksi kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam mengembangkan pondok pesantren di era modern. Ketiga rumusan masalah tersebut, peneliti akan menganalisis melalui sudut pandang Mujammil Qomar dan Wibowo.

Bab kelima merupakan bab yang berisikan penutup. Dalam bab ini mencakup kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab IV. Selanjutnya saran ditampilkan dengan harapan dapat memberi masukan bagi seluruh pihak yang terkait dan memiliki relevansi dengan penelitian tesis ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan KH Abdullah Syukri Zarkasyi dalam mengembangkan dan meningkatkan pondok pesantren gontor merupakan bagian dari fase *Organization Developmental* sebagaimana Wibowo memaparkan bahwa fase tersebut bagian dalam peningkatan atau pembaharuan yang terus menerus terhadap struktur, prosedur dan aspek manusia dalam organisasi tersebut. Berikut beberapa poin peneliti simpulkan diantaranya:

1. Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi ditinjau dari teori Mujammil Qomar dan Wibowo dapat diartikan bahwa model kepemimpinan beliau bagian dari model kolektif sebagaimana kepemimpinan para pendiri yang biasa disebut sebagai Trimurti. Gaya kepemimpinan beliau termasuk bagian dari gaya demokratis yang menjunjung tinggi komunikasi dua arah sehingga tidak bersifat otoriter pada para elemen pondok pesantren. Strategi kepemimpinan beliau berupaya mengkomunikasikan model manajemen yang akan dibentuk kepada para stakeholder pondok, menarik partisipasi, dan membangun kekuatan intra pondok guna menghadapi tuntutan publik terhadap pondok. Peran beliau sebagai pimpinan pesantren Gontor akan terus melakukan pengarahan, penugasan, pembiasaan dan juga tauladan atau uswah hasanah. Keteladan bukan hanya mengandalkan kekuatan moral,

tapi perlu adanya etos kerja, keilmuan, dan produktif. Sedangkan strategi yang digunakannya sebagai pemimpin perubahan ialah melihat tantangan dan peluang di masa depan, pemimpin melakukan *creating* sesuatu (kebijakan baru), dan bersikap *trust* sebagai landasan membangun komitmen kerja sama tim. Adapun pendekatan yang dilakukannya melalui pendekatan manusiawi, program, dan idealisme.

2. Kepemimpinan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi secara struktural organisasi perlu dilihat pada bidang-bidang yang membantu beliau selama memimpin pondok seperti Unida Gontor, KMI, Pengasuhan Santri, YPPWPM, IKPM. Bidang-bidang tersebut merupakan bagian dari pembantu dalam mengembangkan pondok gontor sehingga segala sesuatu yang ada dipondok Gontor dapat berjalan secara sistematis dan terstruktur. Adapun pengembangan yang dilakukan dalam kepemimpinannya dapat dilihat pada beberapa indikator diantaranya manajemen kaderisasi dan peningkatan SDM, manajemen kesejahteraan guru dan masyarakat, manajemen sumber dana, manajemen lembaga ekonomi, dan manajemen sarana prasarana termasuk perkembangan gontor cabang.
3. KH. Abdullah Syukri Zarkasyi dalam memimpin pesantren gontor telah melakukan pembaharuan pada aspek proyeksi. Adapun pembaharuan yang dilakukan dalam kepemimpinan beliau diantaranya: a) membentuk 14 kualifikasi kepemimpinan. b) Manajemen sarana prasarana, pembangunan fasilitas santri sebagai kebutuhan dan pembangunan

pondok cabang gontor yang kini telah tersebar di beberapa wilayah nusantara yang berjumlah 12 cabang putra dan 8 cabang putri. c) Transparansi pondok gontor dibukukan setiap tahun dengan berjudul “WARDUN (Warta Dunia) Pondok Modern Gontor”. d) Evaluasi berkala dengan tiga model yaitu evaluasi mingguan (*kamisan*), evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan. e) SDM (perkaderan), sebagai nilai penting dalam membentuk regenerasi pondok gontor dengan memberikan fasilitas beasiswa dan segala macam pelatihan guna untuk mengembangkan kepribadian kader. f) Integritas pondok dengan masyarakat, hal ini dilakukan untuk memberdayakan masyarakat sekitar. g) Membentuk organisasi alumni pondok pesantren gontor yang mana misinya untuk perekat umat sekaligus menjaga nama baik almamater pondok gontor.

B. SARAN

Berikut saran dari penulis untuk para peneliti kedepan dalam konteks kajian kepemimpinan pondok pesantren sebagai berikut:

1. Diharapkan adanya kajian lanjutan yang lebih komprehensif berkaitan dengan aspek kajian pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi dengan melihat dari pandangan atau kacamata lain, sebab dalam pandangan penulis masih banyak aspek lainnya yang belum diidentifikasi.
2. Bagi lembaga pesantren di masa modern perlu merefleksikan diri dalam mengambil langkah untuk pengembangan dan peningkatan pesantrennya

agar tetap eksis dan progres di masa modern dengan melihat kebutuhan dan tantangan global di masa depan.

3. Pesantren yang masih berjalan dan eksis di masa sekarang, perlu adanya kerjasama dan saling berkolaborasi baik dari pertukaran pandangan, diskusi antara pemimpin lembaga pesantren, dan kegiatan lainnya dalam mendukung dan saling menopang antara pesantren satu dan pesantren lainnya.
4. Penelitian pendidikan khususnya kajian kepemimpinan dalam kacamata PAI sebagai bagian dari tanggung jawab yang bersifat universal untuk mengembangkan madrasah Islami di masa modern. Nilai-nilai kepemimpinan juga sebagai bagian dari kebutuhan dan pembelajaran prodi PAI. Hal inilah menjadi dasar hubungan antar jurusan dalam lingkup pendidikan (integrasi-interkoneksi). Maka dari itu, prodi PAI perlu mengkaji kajian atau penelitian yang luas.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Syukri Zarkasyi. *Bekal Untuk Pemimpin*. Ponorogo, Jawa Timur: Trimurti Press, 2020.
- . *Gontor Pembaharuan Pendidikan Pesantren*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005.
- . *Manajemen Pesantren: Pengalaman Pondok Modern Gontor*. Ponorogo, Jawa Timur: Trimurti Press, 2005.
- Alif Nurdianto, Saifuddin, dan Ajat Sudrajat. “Totalitas Kehidupan Pesantren: Tinjauan Historis Pemikiran KH Abdullah Syukri Zarkasyi Tentang Konsep Pendidikan Yang Ideal Di Indonesia (1985-2011).” *Jurnal Agasty* 8, no. 1 (2018).
- Amin Haedar, Abdullah Hanif, Anis Masykhur, dan Mukhtari Adib. *Masa Depan Pesantren; Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRD PRESS, 2004.
- Arifin, Zaenal. “Efektifitas Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam Di Pesantren.” *IAIT Kediri* 27, no. 1 (2016).
- Ashari, Riza. “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pondok Pesantren (Studi Multi Kasus Di pondok Pesantren Lirboyo Kediri dan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo).” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015.
- Awaluddin Faj. “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Perspektif KH Abdullah Syukri Zarkasyi.” *Jurnal At Ta'dib* 6, no. 2 (2011).
- Dudung Abdurrahman. *Metodologi Penelitian Sejarah Islam*. Yogyakarta: Ombak, 2011.
- Faris, Ahmad. “Kepemimpinan KIAI Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren.” *Anil Islam* 8, no. 1 (2015).

- Fauzi, Ahmad. *Filsafat manajemen pendidikan Islam: mengurai benang kusut pengelolaan pendidikan Islam dari pendekatan filosofis menuju praktis*, 2018.
- Fitriawan, Fuad. “Pemikiran KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA (Konsep Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor),” t.t., 16.
- Hakim, Abdul. *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*. Semarang: EF Press Digimedia, 2015.
- Hambali, Muh. dan Mu'alimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2020.
- Herdiansyah, Haris. *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta Selatan: Salemba Humanika, 2014.
- Hilmy, Masdar. “Kepemimpinan Modern Berbasis Karakter Pesantren.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 7, no. 2 (2019).
- “K.H ABDULLAH SYUKRI ZARKASYI M.A,” 22 Maret 2021.
<https://www.gontor.ac.id/k-h-dr-abdullah-syukri-zarkasyi-ma>.
- Kompri. *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Mardiyah. “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi: Di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang.” *Jurnal: Tsaqafah* 8, no. 1 (2012).
- Marno, dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2013.
- Muhammad. “Tafsir Ayat-Ayat Tentang Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam.” *Jurnal : Al Mufida* 2, no. 1 (2017).

- Mustajab. *Masa depan Pesantren: Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf*. Yogyakarta: LKiS, 2015.
- Nata, Abuddin. *Sosiologi Pendidikan Islam, (Cetakan Kedua)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Nur Effendi. *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Qomar, Mujammil. *Pemikiran Islam Metodologis: Model Pemikiran Alternatif dalam Memajukan Peradaban Islam*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- . “Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Perubahan Sosial.” *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 8, no. 1 (2010).
- . *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Rahmawati, Zuli Dwi. “Pendidikan Kepemimpinan Perspektif K.H. Imam Zarkasyi.” *Ta’lim : Jurnal Studi Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2019).
- Ramayulis, dan Mulyadi. *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2017.
- Senang dan Maslachah. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan Islam*. Malang: Madani, 2018.
- Sufratman. wawancara pribadi (online), 23 Maret 2021.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1999.

Syarif, Zainuddin. "Manajemen Kepemimpinan Kiai Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren." *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 6, no. 2 (2017).

Tika, Ifnaldi, dan Wandu Syahindra. "Eksistensi Pesantren Arrahmah Curup Bengkulu: Antara Kemunduran dan Kurangnya Sikap Disiplin Santri." *Jurnal Al Mau'izah* 2, no. 1 (2020).

"Warta Dunia Pondok Modern Darussalam Gontor." (Dokumentasi Kegiatan Tahunan Pondok Modern Gontor)., 2020.

Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Cetakan ke 3. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

Zamakhsyari Dofier. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Kesembilan. Jakarta Barat: LP3ES, 2011.

Zarkasyi, Hamid Fahmi. "Modern Pondok Pesantren: Maintaining Tradition in Modern System." *Tsaqafah: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 11 (2015).

Zarkasyi, Zulfahmi Syukri. "Implementasi Pendidikan Kaderisasi Kepemimpinan Di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo." UIN, 2018.

———. wawancara pribadi (online), 21 Maret 2021.

Zed, Mestika. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yogyakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2001.

Sekilas Pandang Gontor 2, 14 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/putra2/sejarah>.

Pondok Modern Darussalam Gontor 9, 14 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-darussalam-gontor-9>.

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 3, 15 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-darussalam-gontor-putri-3>.

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 5, 15 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-darussalam-gontor-putri-5>.

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 6, 15 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-gontor-putri-6>.

Pondok Modern Darussalam Gontor Putri 7, 15 Februari 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-darussalam-gontor-putri-7>.

Pondok Modern Darussalam Gontor 11, 13 Maret 2021.
<https://www.gontor.ac.id/pondok-modern-darussalam-gontor-11>.



RIWAYAT HIDUP PENELITI

A. IDENTITAS

Nama : Al Manaf
TTL : Kendari, 27 Desember 1995
NIM : 19204010015
Fak/Jur : FITK/PAI
Agama : Islam
Nama Ayah : H. Al Muhdar
Nama Ibu : Alm Hj. Saripa Aidah
Alamat Rumah : Jl D.I Panjaitan No 93, Kel: Lepo-lepo, Kec:
Baruga, Kab: Kendari, Prov: Sulawesi Tenggara.
No HP : 085254656233
Email : manafjr27@gmail.com

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 2001-2007 : SDN 1 Baruga
Tahun 2007-2013 : Pondok Modern Riyadhatul Mujahidin Kendari
Tahun 2015-2019 : Strata S1 Jurusan PAI Universitas Muhammadiyah
Yogyakarta
Tahun 2019-2021 : Strata S2 Jurusan PAI Universitas Islam Negeri
Yogyakarta

C. PENGALAMAN ORGANISASI

2016-2019 : Pengurus HMI FAI UMY
2017-2018 : Pengurus BEM FAI UMY

2019-2020 : Pengurus HMI Cabang Yogyakarta

2019-2020 : Pengurus FKMPM FITK UIN Suka

D. KARYA ILMIAH

Buku

Salah satu penulis buku “Pendidikan Ideal Untuk Mempersiapkan Generasi Emas Indonesia” Penerbit Timur Barat tahun 2020.

Salah satu penulis buku “Pendidikan Yang Memerdekakan” Penerbit Timur Barat tahun 2020.

Salah satu penulis buku “Pendidikan Islam Profetik” Penerbit Timur Barat tahun 2020

Salah satu penulis buku “Studi Al Qur’an Abad 21” Penerbit Timur Barat tahun 2020

Artikel

Artikel “Pemikiran Ibnu Khaldun Tentang Pendidikan dan Relevansinya dengan Pendidikan Modern” Jurnal: As-salam 9 (1) 2020.

Artikel “Strategi Kurikulum 2013 dalam Mengembangkan Daya Kritis Generasi Z” Jurnal: Instructional Development 3 (3) 2020.

Artikel “Konsep Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di MTs VIP Queen Al Khadijah Cilacap” Jurnal: Attractive 3 (1) 2021.